



## UCZELNIE WOBEC PANDEMII JESTEŚMY W NADZWYCZAJNYM CZASIE

Rozmowa z prof. dr. hab. inż. JANEM SZMIDTEM,  
rektorem Politechniki Warszawskiej,  
przewodniczącym Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich

### *Zdalne nauczanie – w nowym świetle*

**– Szanowny Panie Profesorze, po dwóch miesiącach pracy zdalnej uczelnie wróciły do życia – administracja od 18 maja, a część studentów i naukowców od 24 maja rozpoczęła realizację niezbędnych im badań i zajęć laboratoryjnych. Jak ten okres odbił się na naszych szkołach wyższych?**

– To nieszczęście, które w nas trafiło, zaraza czy pandemia, wywołało bardzo negatywne skutki także w szkołach wyższych. Choć zarazem wygląda na to, że praca zdalna zupełnie nieźle zdała egzamin! Ale nie ma się co oszukiwać – nauczanie wyłącznie na odległość nigdy nie zastąpi nauczania bezpośredniego, jeśli chodzi o jakość kształcenia, zresztą takie są badania światowe. Natomiast w wielu miejscach na świecie stanowi ono bardzo poważne uzupełnienie codziennej działalności face to face.

Okazało się, że mamy duże pokłady możliwości – o dziwo – również do prowadzenia zajęć o charakterze praktycznym, laboratoryjnym, ponieważ istnieje bardzo wiele programów symulacyjnych. Niekoniecznie student sam musi kręcić gałkami jakiegoś urządzenia, to tylko ta część techniczna zajęć. Jeśli natomiast student ma wyniki pomiaru i potrafi wyciągnąć z nich właściwe wnioski, opracować surowe wyniki, to nie jest mu potrzebna sala laboratoryjna, może to robić w domu.

Nasi studenci nagle zaczęli rozumieć, że muszą się uczyć, a nie że ich się uczy, że studia wyższe to przede wszystkim samokształcenie – i to jest element kluczowy. Tak jest na dobrych uczelniach na całym świecie, np. studenci Uniwersytetu Stanforda bezpośrednich zajęć obowiązkowych mają 12-15 godzin w ty-

godniu, a potem idą do biblioteki i pracują wiele godzin zgłębiając temat. To są studia, nie szkoła. Nasi studenci obecnie mają 24 godziny tygodniowo i czy to daje lepsze efekty?

To nieszczęście pokazało, że w nauczaniu zdalnym jesteśmy bardzo sprawni: proszę sobie wyobrazić, że w okresie pandemii niektórzy wykładowcy mojej uczelni zintensyfikowali pracę. Np. zrobili studentom dodatkowy cykl wykładów, już na przyszły semestr, a studenci z chęcią w tym uczestniczą i piszą zdalnie kolokwia!

**- Czyli opanowanie zdalnego nauczania jest głównym „zyskiem” z tego okresu?**

- Nasze uczelnie nauczyły się, że wiele możliwości zdalnego nauczania, dobrze wykorzystanych, może dać bardzo dobre efekty, jako ważne uzupełnienie bezpośredniego procesu uczenia się, zwłaszcza na wyższych semestrach. A proces nauczania bezpośredniego powinien być taki, jaki jest na najlepszych uniwersytetach na świecie – polegać na seminariach, konsultacjach i rozmowach. Bo są oczywiście obszary, w których koniecznie trzeba zachować bezpośredni kontakt, np. na matematyce, kiedy trzeba ze studentem rozwiązać bardziej skomplikowane zadanie.

**- To o ile lat koronawirus przyspieszył tego typu działalność?**

- O wiele lat. Potwierdza to tezę, że wyjątkowe czasy wymagają wyjątkowych rozwiązań i je generują.

**- A czy to doświadczenie uzyskane w pierwszym okresie pandemii stanie się trwałym elementem działalności szkół wyższych?**

- Tak, to będzie trwały element działalności szkół wyższych, oczywiście nie jako jedyna forma kształcenia, ale uzupełniająca. Dotąd kształcenie zdalne było tylko specjalnym sposobem kształcenia, który wprowadziliśmy na Politechnice, teraz stanie się bardziej powszechne. Do tej pory wielu nauczycieli akademickich wykorzystywało komputer do takiej działalności jak wysyłanie poczty, dziś musieli się przełamać, zrobili to i mówią, że to jest super.

## ***Infrastruktura informatyczna – czynnik krytyczny***

**- Mówi Pan o swojej uczelni. A w innych? Po kilku tygodniach edukacji on-line okazało się, że nie wszyscy umieją to robić jednakowo dobrze. Brakuje edukacyjnych zasobów internetowych do nauczania w tym trybie, część kadry nie ma właściwego przygotowania, a systemom komputerowym wielu uczelni daleko do doskonałości, choćby w zakresie bezpieczeństwa cybernetycznego. Jak to poprawić?**

- W innych uczelniach też tak się stanie, choć w każdej są ludzie bardziej i mniej odpowiedzialni. Ci odpowiedzialni potraktowali to bardzo poważnie i wszyscy mają z tego duże korzyści. Ci mniej odpowiedzialni albo nie chcieli, albo nie potrafili tego robić z różnych powodów i zapewne nie będą go tak szeroko stosowali, a szkoda. Mamy około 400 szkół wyższych, te, które potrafiły sprostać temu wyzwaniu to 10 procent, około 40-50 uczelni stara się i chce to zrobić. Natomiast pozostałe też się starają, ale nie mają takiego naporu, są uczelniami mniejszymi, lokalnymi.

Proszę też zauważyć, że na przykład uczelnie medyczne czy pedagogiczne wymagają kontaktu bezpośredniego w bardzo dużym stopniu, za to w znacznie mniejszym stopniu przyrodnicze, techniczne czy ekonomiczne. Zatem nie widzę poważnego zagrożenia jakościowego w prowadzeniu tego typu kształcenia, jeżeli podejź się do tego odpowiedzialnie.

**- A jeśli chodzi o sprzęt?**

- W zasadzie wszyscy go mają, tym bardziej, że nie musi być skomplikowany. Każdy komputer wyprodukowany w ciągu ostatnich kilku lat podoła temu wyzwaniu, prawie wszystkie mają kamery, programów jest wiele i wszystkie są przynajmniej początkowo bezpłatne. W dodatku takie firmy jak Asseco czy Microsoft bardzo się zaangażowały w nauczanie on-line i udostępniają wiele profesjonalnych platform edu-

---

kacyjnych, więc jeśli uczelnia chce to zrobić odpowiedzialnie i dobrze, to robi. A jak nie chce, to nikt jej nie zmusi!

**- Prezydent Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów (EUA), prof. Michael Murphy, apeluje publicznie o inwestycje w infrastrukturę informatyczną uczelni. Czy jest Pan gotów dołączyć się do tych apeli?**

- Oczywiście, infrastruktura informatyczna uczelni jest w marnym stanie, ponieważ to kosztuje, z roku na rok coraz drożej. Uczelnie muszą przede wszystkim zapewnić bieżące funkcjonowanie, a dopiero potem inwestować. Dotyczy to zarówno infrastruktury, jak i budynków dostosowanych do tego sieciowania. Jak najbardziej jestem „za”, tu chodzi nie tylko o infrastrukturę w sensie urządzeń, ale też oprogramowania, gwarantującego bezpieczeństwo, tajność, poufność – a to kosztuje.

## **Uczelnie w walce z koronawirusem**

**- Transfer wiedzy do gospodarki i społeczeństwa to integralna część misji współczesnych uniwersytetów. Jak w tym kontekście można ocenić wkład polskich uczelni w przewyżnianie kryzysu związanego z koronawirusem? Wiemy, że studenci spontanicznie i masowo wykorzystywali drukarki 3D do produkcji przyłbic dla lekarzy, pielęgniarek i ratowników medycznych... ale to przecież nie wszystko. Co wniosła i wnosi polska nauka w pokonanie pandemii?**

- Ten wkład jest bardzo duży, uczelnie spontanicznie podjęły bardzo wiele działań i od tygodni pomagają w walce z koronawirusem, Rzeczywiście, najczęściej są to dość proste rzeczy, jak choćby przygotowanie przyłbic ochronnych w oparciu o druk 3D czy masek ochronnych. Ale posiadają potencjał do realizacji bardziej skomplikowanych działań, na przykład wytwarzania respiratorów specjalnych zastosowań, czego podjęła się również Politechnika Warszawska. Wielu ludzi, którzy wyjdą z tej choroby z mocno uszkodzonymi płucami, będzie musiało wspomagać się respiratorami, np. na spacerze, kiedy nagle zrobi duszno i trzeba dostarczyć efektywnie powietrze do płuc. Podjęliśmy takie wyzwanie, prace trwają, myślę, że za rok będą efekty. Oczywiście, żeby dopuścić ten produkt do użytku konieczne będzie przebadanie go, badania kliniczne, sprawnościowe, to nie są procesy, które da się zrobić w miesiąc. Nauka przynosi efekty po pewnym czasie, tego nie da się „strzelić z palca”.

**- Na czym będą koncentrowane główne wysiłki?**

- W wielu miejscach podjęto dzisiaj prace związane z mikrobiologią, badaniem wirusów, patogenów, odporności organizmu. To za rok, dwa przyniesie efekty... Niektóre uczelnie robiły to wcześniej, a teraz zintensyfikowały te działania, pojawiło się wiele nowych inicjatyw, także na PW. W naszym centrum Cezamat powstaje laboratorium, które już funkcjonowało w określonym zakresie, ale widzimy po pojawieniu się pandemii, że trzeba zintensyfikować badania z zakresu inżynierii i bioinżynierii. Okazało się, że wielu studentów jest tym zainteresowanych, będą robione doktoraty, co wymaga dofinansowania laboratorium – przede wszystkim zakupów aparaturowych. I tak to się rozwija, ludzkość zrozumiała, że trzeba intensyfikować tego rodzaju badania.

## **Zagrożenia dla finansów uczelni**

**- Co jest największym zagrożeniem dla uczelni w obecnym czasie? Obawiacie się cięć budżetowych, utraty studentów?**

- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zapewnia, że nie przewiduje cięć budżetowych w dużym stopniu. Zobaczymy, na razie nie ma poprawek do budżetu państwa... Najbardziej niebezpieczna byłaby utrata środków finansowych, wynikająca z kolejnego zagrożenia, jakim jest utrata studentów, zwłaszcza studiów niestacjonarnych i podyplomowych, a także studentów zagranicznych. To będzie ewidentne, straty w tym zakresie są w tej chwili szacowane przez uczelnie i na przykład w dużych uczelniach medycznych sięgają miesięcznie milionów złotych.

**- W każdym światowym serwisie informacyjnym poświęconym szkolnictwu wyższemu tematem numer jeden są zagrożenia finansowe, przed jakimi stają uczelnie. Uniwersytety i organizacje rektorów apelują do rządów, często skutecznie, o uruchomienie niezbędnego wsparcia. W Polsce obie strony – uczelnie i rząd – pomijają na razie ten aspekt, przynajmniej publicznie, dyskretnym milczeniem...**

- Był sygnał ze strony MNiSW, żeby to oszacować. W KRASP zebraliśmy takie zestawienia od stu zrzeszonych uczelni i przekazaliśmy ministerstwu. Takie zestawienia zrobiły także uczelnie zawodowe i niepubliczne. Na ile w kolejnej tarczy znajdują się środki na ochronę bieżącej działalności uczelni – zobaczymy.

**- Jaka pomoc uczelniom jest teraz najważniejsza? Związana z finansami, działalnością naukową, dydaktyką? Od jakich instytucji oczekujecie pomocy?**

- Najbardziej potrzebne jest to, od czego rozpoczęliśmy rozmowę – zabezpieczenie dostępu do zdalnego nauczania poprzez tanie albo bezpłatne oprogramowanie oraz przyznanie co najmniej zbliżone do ubiegłorocznych środków na bieżącą działalność.

**- Był Pan Profesor zaangażowany w wypracowanie wielu systemowych rozwiązań, które złożyły się w sumie na nowe „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”. Czy nie obawia się Pan, że pandemia może spowolnić lub ograniczyć pozytywne efekty, których ustawodawca oczekuje po tej reformie – przede wszystkim w zakresie podniesienia poziomu badań naukowych i ich większego umiędzynarodowienia?**

- Dopóki nie będą otwarte granice, samoloty nie będą latać, to trudno mówić o większym umiędzynarodowieniu nauki. Natomiast jeśli chodzi o same badania, to nie widzę specjalnego związku. Badania muszą się toczyć i się toczą. Nasze laboratoria pracują, oczywiście są ograniczenia, na przykład do laboratorium może wchodzić nie czterech ludzi tylko dwóch, ale to nie zmienia naszych planów.

## **Internacjonalizacja na rozdrożu**

**- Jak kryzys związany z COVID-19 wpłynie na realizację programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”? Czy jej nie wstrzyma lub jej nie spowolni?**

- Oczywiście wpłynie, ponieważ jednym z istotnych elementów tego programu jest właśnie umiędzynarodowienie badań poprzez wymianę i zatrudnianie ludzi z zagranicy. Dzisiaj nie jest to możliwe, profesorowie, których braliśmy pod uwagę, siedzą zamknięci we Francji, Włoszech, Hiszpanii i zapowiedzieli, że nie wystawią nosa przez dwa lata... Proces badawczy został spowolniony nie tylko u nas, ale na całym świecie. Można współpracować zdalnie, co jednak wcale nie przyspiesza osiągania rezultatów badań. Trzeba będzie zmieniać swoje plany. Jednak umiędzynarodowienie i wymiana międzynarodowa nie zależą od uczelni, a od ogólnoświatowych czy europejskich ograniczeń w tym zakresie.

Nawisem mówiąc, coraz lepiej rozumiemy, że pandemia wiele zmieni. Na przykład to, że samoloty nie będą latać tak często i z tak dużą liczbą pasażerów jak wcześniej, wielkie samoloty mogą wyjść z użycia, będą mniejsze nawet na długie trasy. Bo ten wirus będzie żył, będzie mutował, nie pozbędziemy się go, a jest wyjątkowo zjadliwy.

**- KRASP i Fundacja Edukacyjna „Perspektywy” prowadzą od 15 lat program „Study in Poland”, który przyczynił się do 10-krotnego wzrostu liczby studentów zagranicznych w Polsce (od ponad 8 tysięcy obcokrajowców w roku 2005 do 85 tysięcy obecnie). Czy ta imponująca dynamika wzrostu ulegnie zahamowaniu?**

- W pewnym zakresie jest to zapewne nieuniknione. Trudno przecież przewidzieć, jak się rozwinie sytuacja, czy będą otwarte granice, na jakich warunkach będą mogli przyjeżdżać studenci, czy będziemy robili testy, kto za te testy zapłaci, czy będziemy robili kwarantannę, gdzie ją zrobimy – to mnóstwo pytań, nad którymi dyskutujemy i powoli zbliżamy się do odpowiedzi. Ministerstwo powołało zespół kryzysowy, KRASP i Przewodniczący innych konferencji rektorów biorą w nim udział, przedstawiamy swoje punk-

---

ty widzenia i myślę, że to zostanie rozwiązane, zwłaszcza jeśli chodzi o studentów zagranicznych. A gdy gospodarka zacznie funkcjonować, to zapewne i studenci krajowi zechcą się dokształcać i wszystko wróci do normy.

## **Jak pomóc uczelniom niepublicznym**

**- Uczelnie niepubliczne musiały się zmierzyć nie tylko ze zdalnym nauczaniem, ale też z zachowaniem równowagi finansowej, również zagrożonej przez koronawirusa. Czy Pana zdaniem, mogą liczyć na pomoc ze strony państwa?**

- Uczelnie niepubliczne muszą się zmierzyć w tym czasie z wieloma problemami, choć zapewne w innym stopniu dotyczy to akademickich niepublicznych i w innym stopniu zawodowych niepublicznych. Uczelnie akademickie popadły w kłopoty, ale nie takie, które mogłyby je doprowadzić do ruiny. Natomiast zawodowe niepubliczne są w bardzo złej sytuacji, ich studenci nie bardzo mają środki na to, żeby płacić czesne, z którego głównie utrzymują się te uczelnie.

Ministerstwo chce podjąć działania, aby w ramach środków na szkolnictwo wyższe dokonać pewnych przesunięć, umożliwiających zwłaszcza pomoc studentom uczelni niepublicznych, a pośrednio samym uczelniom. MNiSW wychodzi z założenia – jako KRASP to popieramy – że szkolnictwo wyższe w Polsce jest jedno, choć dzieli się na publiczne i niepubliczne, ale przecież wszyscy kształcą młodych ludzi dla dobra ogólnego.

Oczywiście istnieje pewna nierówność, wielokrotnie była o tym mowa, że jeżeli uczelnie niepubliczne miałyby korzystać z subwencji, to wtedy konieczne byłoby, żeby uczelnie publiczne mogły korzystać z różnych form odpłatności za studia, czyli czesnego. To jest natomiast, jak wiadomo, nierealizowalne, decyduje o tym nasza konstytucja i w tym momencie kończyła się każda dyskusja.

Teraz jest taka sytuacja i zostało to jasno wyrażone na ostatnim spotkaniu ministerialnego zespołu kryzysowego, że w rezultacie różnych zagrożeń mogą utrzymać się bardzo dobre uczelnie niepubliczne, głównie akademickie, i bardzo słabe. Zatem w najgorszej sytuacji mogą znaleźć się uczelnie, które zupełnie nieźle kształcą na średnim poziomie, tam może być największy odpływ studentów. Jeśli znikną słabe, to trudno, natomiast bardzo szkoda tych, które mają już pewien dorobek, rozwijały się, podnosiły jakość kształcenia, miały dobry „narybek”, czyli dobrych maturzystów. Ministerstwo zupełnie słusznie będzie chciało wesprzeć te uczelnie.

**- Z Pana poparciem!**

- Moim zdaniem to jest dobry pomysł i wierzę, że się uda go wdrożyć. W tym przypadku musimy wszyscy zaciśnąć zęby i powiedzieć: OK! Skoro jako uczelnie publiczne mamy dobrą sytuację, bo mamy zagwarantowane finansowanie i zarazem stać państwo na pomoc uczelniom niepublicznym – to jesteśmy „za”.

**- A jakie miejsce widzi Pan dla publicznych uczelni zawodowych?**

- Jestem zdania, czasami odosobnionego, że ogromną rolę spełniły i nadal spełniają wyższe szkoły zawodowe – i te publiczne, i te niepubliczne. Bo pojęcie szkoła wyższa, to jest „coś” ważnego dla wielu studentów, którzy z różnych powodów właśnie je wybierają. Wypełniają one bardzo ważną rolę w regionach, przede wszystkim kulturotwórczą, odpowiadają na konkretne zapotrzebowanie, zwłaszcza w przypadku uczelni technicznych, medycznych, rolniczych, pedagogicznych, potrafią sprawnie kształcić specjalistów na regionalne potrzeby. Warto dodać, że w wielu uczelniach akademickich miały one sprzyjający klimat, w tym na pewno w Politechnice Warszawskiej, zwłaszcza w sensie wspierania rozwoju kadry. Uczelnie te są bardzo potrzebne w polskim pejzażu szkolnictwa wyższego. Choć uważam zarazem, że powinny one prowadzić wyłącznie studia I stopnia, a magisterium powinno się zdobywać już w uczelniach akademickich.

## **Rada dla nowego ministra nauki**

**- Minister Wojciech Murdzek w swoim pierwszym liście do rektorów napisał, że jest otwarty na wartościowe inicjatywy, uwagi i sugestie. Co poradziliby mu Pan w pierwszej kolejności?**

- To bardzo trudno powiedzieć, bo jesteśmy w nadzwyczajnym czasie. W tej chwili najważniejsze jest zdrowie i życie ludzkie, a nie rozwój – to po pierwsze. Po drugie, najważniejsza jest gospodarka, bo gdy ruszy, to znajdą się również środki na naukę. Przecież naukowcy nie produkują dóbr bezpośrednio do sprzedaży, prowadzą badania, które przyniosą efekty w przyszłości. A gospodarka musi ruszyć.

Jeśli już miałbym coś radzić, to... przede wszystkim nie przeszkadzać i wspierać nasz dobrze pojęty interes wszędzie tam, gdzie zapadają decyzje finansowe, gospodarcze, rozwojowe. Myślę, że jest to rola ministra. Na ile sobie z tym poradzi? Jeśli zechce, to sobie poradzi, ma do dyspozycji czterech wiceministrów, którzy byli w poprzedniej ekipie i doskonale dawali sobie radę, jest KRASP, konferencje rektorów uczelni zawodowych, Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Jeżeli zechce z tego skorzystać, a wszystko wskazuje, że tak, bowiem złożył takie deklaracje, to nie widzę przeszkód we wzajemnej współpracy.

**- A czy zmiana na stanowisku ministra nauki i szkolnictwa wyższego w tak trudnym czasie ma wpływ na bieżącą sytuację uczelni i pozycję szkolnictwa wyższego w hierarchii potrzeb kraju?**

- Na pewno nic nie zostało zatrzymane, nastąpiła zmiana, ale de facto jej nie zauważyliśmy. Nadal współpracujemy z każdym z członków kierownictwa MNiSW w swoim zakresie.

## **Rekrutacja na studia 2020/21**

**- Jak w symulacjach harmonogramu akademickiego uwzględniana jest możliwość pojawiania się drugiej fali pandemii?**

- Nie robimy takiej symulacji, jeżeli druga fala wystąpi, to w zasadzie jesteśmy przygotowani aby następny semestr też w dużej części prowadzić w sposób zdalny. A jeżeli nie będzie takiej konieczności, to zdalne kształcenie wykorzystamy do większej efektywności kształcenia, uzupełnienia kształcenia stacjonarnego.

**- Przesunięty na 8 czerwca termin rozpoczęcia matury spowoduje również określony poślizg w rekrutacji na studia. Jakie dodatkowe trudności mogą pojawić się w terminowym rozpoczęciu nowego roku akademickiego?**

- Związane jest to z czasem, czas tu będzie krytyczny. Matury będą opóźnione, w związku z tym z pewnym opóźnieniem dostaniemy niezbędne informacje, ale jeżeli utrzymamy ten rygor, jaki jest w tej chwili narzucony jeśli chodzi o matury, to nie widzę specjalnych zagrożeń.

## **Wybory rektorów – pierwsze wnioski**

**- W marcu wiele uczelni zawiesiło wybory nowych władz, które według wcześniejszych harmonogramów miały się zakończyć do końca maja. Czy już udaje się uczelniom wznowić procedury wyborcze i czego to ew. wymaga?**

- Prawie wszystkie uczelnie wznowiły te procedury, wydaje się, że w większości do końca czerwca wybory rektora i nowego senatu będą zakończone. W połowie marca był problem. Nie wiedzieliśmy, jak się to wszystko dalej potoczy, trzeba było trochę czasu na zmianę sposobu pracy na zdalną, przygotowanie do tego części pracowników, wyboru odpowiedniego systemu gwarantującego tajność i bezpieczeństwo głosowania i teraz dobrze to przebiega.

**- W większości uczelni w wyborach na rektora startuje tylko jeden kandydat – czy są ku temu jakieś szczególne powody?**

---

- Nie oceniam tego jako jakiejś nadzwyczajnej sytuacji, zawsze tak było. Choć niektóre statuty uczelni nie dopuszczają takiej sytuacji...

**- Ale czasami sytuacja wymusza zmianę statutu, jak wydarzyło się w tegorocznych wyborach ...**

- No właśnie. Ustawa pozostawiła to w gestii społeczności akademickiej i jak widać doskonale sobie z tym radzą. Nie widzę specjalnych zagrożeń wynikających z faktu, że startuje tylko jeden kandydat na rektora. Oczywiście te wybory z konieczności wymusiły różnego rodzaju działania zdalne, w miejsce tych, które dotąd stanowiły istotę akademickości, takie jak debata przedwyborcza czy spotkania z wyborcami. Ale okazało się, że i to można było przeprowadzić zdalnie z zachowaniem wszystkich zasad. U nas w jednej z debat uczestniczyło 200 osób równocześnie. A samo głosowanie można przeprowadzić tradycyjnie, problem jest tylko z elektorami studenckimi, bo niektórzy muszą przyjechać na głosowanie.

**- Jakie najważniejsze wyzwania staną przed nowo wybranymi rektorami, gdy 1 września obejmą na cztery lata władzę w uczelniach?**

- Nowi rektorzy, jeśli będą mądrzy i rozsądni, i zechcą współpracować z byłymi rektorami, szybko przystosują się do nowych warunków. Poza tym, oni cały czas żyli między nami, nie spadli z obcej planety, więc mają pogląd jak funkcjonować w tym trudnym czasie. Natomiast - powtarzam - będą musieli odrobić lekcję komunikowania się z byłymi rektorami, poznania wdrażanych mechanizmów, ale nie widzę tu niebezpieczeństw. No chyba, że istnieją jakieś konflikty, wrogie nastawienia, niechęć do współpracy, wówczas mogą być kłopoty...

Uczelnie się zmieniły, na pewno jest to czas znacznie trudniejszy niż ten sprzed pandemii i po zmianach wynikających z ustawy o szkolnictwie wyższym, inne są kompetencje senatu, pojawiały się rady uczelni, dzisiaj trzeba szybko i sprawnie podejmować decyzje i to wszystko sprawdzić w boju.

## ***Dwie trudne kadencje***

**- Kończy Pan dwie kadencje na funkcji rektora najlepszego uniwersytetu technologicznego w Polsce, który umocnił swoje miejsce w Europie - potwierdzone choćby zwycięstwem w rankingu EngiRank - oraz uzyskał status uczelni badawczej. Jednocześnie przez ostatnie cztery lata, jako przewodniczący KRASP, był Pan najbardziej rozpoznawalną twarzą polskiego szkolnictwa wyższego. Jak Pan ocenia ten okres - z satysfakcją, troską, czy może już tylko z ulgą?**

- Z satysfakcją, bo wiele dobrego udało się zrobić i z ulgą, bo to był bardzo trudny okres, niezwykle ciężka praca. Pewnie gdybym to przewidział, to i tak bym się zdecydował kandydować na rektora, bo lubię ciężką pracę i lubię, kiedy daje ona efekty. Ta dawała.

**- Wszystkie plany udało się Panu zrealizować?**

- I tak, i nie, bo chciałoby się trochę więcej zrobić, lepiej wykorzystać ten czas. Ale z drugiej strony trzeba mieć zamiary x, żeby zrobić chociaż pół-x, bo jak się będzie miało pół-x, to się robi ćwierć-x. Wiadomo, że zamiary zawsze muszą być większe, żeby osiągnąć przynajmniej ich część. Ale na pewno te osiem lat to był trudny okres.

Pierwsze cztery lata były związane przede wszystkim z przeorganizowaniem dydaktyki w kierunku uczenia projektowego, bardziej nowoczesnego, w którym studenci, zwłaszcza wyższych lat, mają ograniczone suche wykłady i przechodzą na systemy seminaryjne i kształcenie projektowe. Z kolei w dziedzinie badań naukowych Polska w tym czasie miała wielką szansę na wyraźną poprawę infrastruktury badawczej. Szła walka o zdobywanie środków na projekty aparaturowe, rozwojowe, które nie były bezpośrednio związane z osiągnięciami badawczymi, ale tworzyły do nich podstawę. Tak zresztą były pomyślane fundusze strukturalne - najpierw uzupełniamy infrastrukturę i tworzymy bazę, a w kolejnym rozdaniu jest więcej środków na innowacyjne, ambitne projekty badawcze, rozwojowe, międzynarodowe, bada-

nia przemysłowe, bo często przemysł, a właściwie szeroko rozumiany biznes, stał się liderem projektów. Zatem był to ogromny wysiłek przewartościowania całego rodzaju zdarzeń.

**- A kolejne cztery lata?**

- Mamy już aparaturę, często lepszą niż przeciętna na świecie, pobudowaliśmy sporo budynków, wyposażyliśmy je, część wyremontowaliśmy, a w kolejnych czterech latach zaprosiliśmy przedsiębiorców do wspólnego działania, innowacyjnych rozwiązań, które będą bezpośrednio skutkowały w procesach gospodarczych za dwa, trzy lata.

Przy tym trzeba mieć kontakt ze światem. To wszystko były procesy, które wymagały kontaktu, codziennej działalności, często na poziomie międzynarodowym. Uważam, że to były przełomowe lata dla szkolnictwa wyższego w Polsce i nie tylko, także dla mojej uczelni. Przecież w Europie nigdy nie było takiego naporu, żeby włączyć nie tylko ośrodki badawczo-rozwojowe firm, ale szeroko rozumianą naukę do codziennej praktyki i rozwoju innowacyjności. To się wydarzyło w ciągu ostatnich lat!

**- Czyli tak wygląda trzecia misja w praktyce?**

- Nastąpiło poważne przewartościowanie roli uniwersytetów jako miejsca nie tylko tworzenia nauki – wynikającej z wewnętrznej potrzeby poszukującego człowieka – ale również takiej organizacji kształcenia i nauki, która będzie bezpośrednio przekładała się na rozwój innowacyjności i gospodarki. Tu chciałbym wspomnieć o niezwykle ważnych działaniach podjętych przez Perspektywy, a dotyczących narzędzi pozycjonowania polskiego szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie. To bardzo ważne, bo Polska jest spozstrzegana na świecie tak jak każdy inny kraj, poprzez dorobek naukowy, kulturalny, rozwój edukacji, szkolnictwa wyższego, w każdej dziedzinie. Dobrze, że potrafimy profesjonalnie prezentować nasze atuty!

Na ostatnie lata złożyła się także działalność związana z fundamentalnymi zmianami, jeśli chodzi o szkolnictwo wyższe, wynikającymi z nowej ustawy, co także wymagało poważnych zmian na uczelni i ogromnego wkładu pracy. A na koniec przyszedł czas pandemii i duże emocje... Więc, w moim życiu nadszedł czas na pewną ulgę po tej intensywnej pracy, powrót do dydaktyki, intensyfikacji kontaktów z moimi studentami i naukowych zainteresowań.

**- I tego serdecznie Panu Profesorowi życzymy!**

**Rozmawiała LIDIA JASTRZĘBSKA**

28 maja 2020